



Ce document a été mis en ligne par l'organisme [FormaV](#)®

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :

www.formav.co/explorer

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR AGRICOLE

Épreuve E5 gestion technico-économique TC

Option : Technico-commercial

Durée : 4 heures

Matériel(s) et document(s) autorisé(s) : **calculatrice.**

Le sujet comporte **19** pages.

NB : les documents ont été modifiés pour les besoins de l'épreuve.

SUJET

Cas Gourmandes et Cie



Source : page Facebook du Collectif des gourmandes (couleur dominante rose fuchsia)

La société **Gourmandes et Cie** a été créée fin 2010 par Laurence Rolland, qui, lassée de l'uniformisation des saveurs, a fait le pari d'inventer une nouvelle génération de biscuits secs à l'intention des « foodistas », ces femmes actives qui aiment manger, cuisiner, sans renier leur féminité, habituées des réseaux sociaux et avides de nouveauté.

Quelques dates-clés :

Novembre 2010 : création de l'entreprise **Gourmandes et Cie** pour fabriquer et commercialiser des biscuits gourmands sous la marque « Le collectif des gourmandes ».

Septembre 2011 : installation à Castanet-Tolosan (près de Toulouse) ; 2 personnes sont embauchées pour produire et ensacher.

Début 2013 : automatisation de la production et de l'ensachage. Les sablés sont distribués dans 150 Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), dans le Sud-Ouest, toutes enseignes confondues.

Actuellement en 2014 : 5 salariés, 6 recettes de biscuits (figue-pignon de pin, sésame-lin, cranberries-pavot, chocolat-fève tonka, framboise-pistache, praliné-chocolat), 3 recettes de macarons (pure amande, chocolat intense et framboise acidulée) et un sablé apéritif.

Le chiffre d'affaires est de 60 000 € en 2012 et atteint 160 000 € en 2013.

Vous êtes le(la) premier(ère) représentant(e) commercial(e) recruté(e) par Mme Rolland, la créatrice de l'entreprise qui assure le rôle de Directeur commercial. Votre mission : développer le chiffre d'affaires sur la région Sud-Ouest.

Afin de comprendre les enjeux de votre poste ainsi que les stratégies de l'entreprise, vous devez prendre en charge les dossiers suivants.

PARTIE 1 (11 points)

Le marché des biscuits et la stratégie de Gourmandes et Cie

- 1.1 Rédigez une note de synthèse structurée d'une trentaine de lignes présentant le marché du biscuit et des gâteaux sucrés en GMS. (4 points)
- 1.2 Faites le diagnostic de **Gourmandes et Cie** sur ce marché selon la méthode SWOT (forces/faiblesses, opportunités/menaces). (2 points)
- 1.3 Démontrez la cohérence du plan de marchéage de la gamme de biscuits avec la stratégie de **Gourmandes et Cie**. (3 points)
- 1.4 Présentez deux actions commerciales que vous pourriez proposer en GMS pour augmenter les ventes dans le Sud-Ouest. (2 points)



PARTIE 2 (4 points)

Ressources humaines et équipe commerciale

L'année 2014 a été marquée par la création du macaron, décliné en trois parfums (pure amande, chocolat intense et framboise acidulée). Ces nouveaux produits ont permis de remporter un concours innovation chez Auchan et de mettre ainsi un pied dans l'enseigne avec un référencement, première étape avant la distribution effective dans cette enseigne.

Pour valoriser cette distinction et ce premier référencement, Mme Rolland souhaite étendre sa force commerciale vers la région parisienne en recrutant un « chef de secteur GMS ».

Deux alternatives se présentent : embaucher un deuxième représentant salarié ou faire appel à un agent commercial installé en région parisienne.

2.1 Comparez ces deux formules. (1 point)

Finalement, Mme Rolland décide d'embaucher un représentant salarié. Elle vous demande de l'aider pour ce recrutement.

2.2 Après avoir défini les caractéristiques essentielles du poste et du profil recherché, rédigez l'offre d'emploi correspondante. (2 points)

2.3 Déterminez de façon détaillée les composantes du coût annuel de cette embauche pour l'entreprise (une réponse chiffrée n'est pas exigée). (1 point)

PARTIE 3 (3 points)

Gestion commerciale

NB : les calculs intermédiaires seront effectués avec 4 décimales, et les résultats finaux seront présentés avec 2 décimales.

Analyse économique et financière

Un article est paru dans la presse économique sur le parcours de cette jeune entreprise (document 1).

3.1 Expliquez les deux phrases soulignées dans ce document 1, en une quinzaine de lignes. (2 points)

En 2013, l'entreprise a décidé d'acheter une ensacheuse pour un montant de 96 000 € TTC.

La banque de l'entreprise a proposé le tableau de remboursement d'emprunt suivant :

Date d'achat : 01/07/2014

Montant de l'achat : 96 000 € TTC (TVA à 20 %)

Autofinancement : 10 000 €

Taux de l'emprunt : 3,5 %

Durée : 5 ans

Date du remboursement	Montant du remboursement	Cumul des remboursements	Capital	Intérêts	Capital restant dû
07/2015	15 503,70 €	15 503,70 €	13 053,70 €	2 450,00 €	56 946,30 €
07/2016	15 503,70 €	31 007,39 €	13 510,58 €	1 993,12 €	43 435,73 €
07/2017	15 503,70 €	46 511,09 €	13 983,45 €	1 520,25 €	29 452,28 €

3.2 Expliquez à quoi correspondent les montants grisés dans le tableau ci-dessus. (0,5 point)

Mme Rolland a finalement choisi un financement par crédit-bail.

3.3 Indiquez deux raisons possibles qui ont pu justifier cette décision. (0,5 point)

PARTIE 4 (1 point)

Calculs commerciaux

Sur le prospectus anniversaire du magasin Auchan de Castres, un oubli a été fait, seul le prix au kilo des sablés « Le Collectif des gourmandes » apparaît : 17,5 € TTC le kilo (TVA 5,5 %).

4.1 Pour éditer un erratum, calculez le prix TTC d'un paquet de 120 g. (0,5 point)

Le taux de marque habituel de ces produits est de 20,5 %.

4.2 Calculez le prix d'achat HT obtenu par Auchan pour un paquet de biscuits. (0,5 point)

PARTIE 5 (1 point)

Lancement d'un nouveau produit

L'année 2014 est marquée par le lancement du sablé apéro. Son prix de vente est fixé à 40 € HT le carton de 25 paquets de 120 grammes.

L'unité de vente consommateur est le paquet de 16 « sablés apéro ».

Le taux de TVA applicable sur ce produit est de 5,5 %.

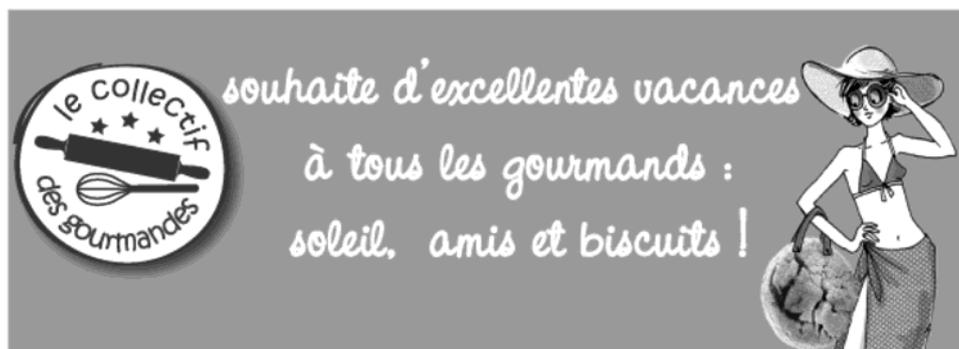
Les éléments du coût de revient de ce nouveau produit pour la première année sont les suivants (pour une production de 8 000 paquets intégralement vendue) :

- matières premières : 4,20 € / kg de biscuits,
- emballages : 0,04 € le paquet, et 0,25 € le carton,
- charges variables de fabrication : 0,29 € / paquet,
- charges variables de distribution : 3 % du chiffre d'affaires HT,
- charges fixes : 5 000 €.

5.1 Présentez le compte de résultat différentiel, pour l'entreprise **Gourmandes et Cie**, et déduisez le résultat net par paquet. (0,5 point)



5.2 Calculez le seuil de rentabilité (en quantité ou en valeur) de ce nouveau produit. Commentez le résultat. (0,5 point)



LEXIQUE

MDD : Marque De Distributeur
UB United Biscuits : marques : BN, Delacre, Verkade...
INRA : Institut National de Recherche en Agronomie
R&D : Recherche et développement
FEEF : Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France

LISTE DES DOCUMENTS

DOCUMENT 1 : Le deal de la semaine : Gourmandes et Cie lève 100 000 euros.
Le 19/03/2013 lesechos.fr par Valérie Froger.

DOCUMENT 2 : Gourmandes et Cie, ToulÉco (site web), lundi 5 mai 2014, par Johanna Decorse.
Consulté le 17 septembre 2014.

DOCUMENT 3 : Le Collectif des gourmandes. Reconnaissance d'un savoir-faire.
Points de vente, n° 1160, lundi 7 juillet 2014, pp. 12-13, propos recueillis par Catherine Batteux.

DOCUMENT 4 : Chiffres-clés 2013
Source : *Les fabricants de Biscuits et Gâteaux de France. Mars 2014.*

DOCUMENT 5 : Consommation de biscuits <http://nutrition.aujourd'hui.com/savoir-manger/biscuits/consommation-de-biscuits.asp>, consulté le 17 septembre 2014.

DOCUMENT 6 : Biscuits sucrés UB (United Biscuits) propose de nouvelles recommandations merchandising, fruits d'un travail de neuf mois.
Linéaires, n° 285, Les Marchés ÉPICERIE, jeudi 1 novembre 2012, p. 132 par Fanny Rousselin-Rousvoal.

DOCUMENT 7 : Biscuits sucrés, Leader qui rit, MDD qui pleurent, *Linéaires*, n° 285, Les Marchés ÉPICERIE, jeudi 1 novembre 2012, p. 124 Fanny Rousselin-Rousvoal.

DOCUMENT 8 : RELEVÉS DE PRIX : document créé pour les besoins de l'épreuve.

DOCUMENT 9 : extrait de la page Facebook de « Collectif des gourmandes ».

DOCUMENT 10 : Amélioration nutritionnelle : le goût, critère indépassable
Étude. L'Inra, en lien avec l'interprofession des biscuits et gâteaux, a montré qu'un seuil organoleptique limite l'amélioration de la qualité nutritionnelle. *Process Alimentaire*, n° 1311, Profession, samedi 1 février 2014, p. 18.

DOCUMENT 1 – LE DEAL DE LA SEMAINE : GOURMANDES ET CIE LÈVE 100 000 EUROS

La petite startup agroalimentaire, implantée dans la région toulousaine, a levé 100 000 euros auprès de deux sociétés de capital-risque.

Gourmandes & Cie, c'est une petite biscuiterie qui monte qui monte, et qui affiche des ambitions alléchantes. Créée en novembre 2010 par Laurence Rolland, anciennement responsable du développement produits chez Nutrition et Santé, l'entreprise n'a qu'un seul mot d'ordre : créer des recettes de biscuits gourmands, sans adjuvants ni conservateurs, dans un emballage coloré. « Dans les panels consommation que j'ai pu réaliser chez Nutrition et Santé, j'ai constaté que les consommateurs, et notamment les femmes, attendaient autre chose que des produits diététiques, fades et sans goût. Je me suis dit qu'il y avait une niche à explorer » raconte la jeune femme.

Après un an d'études et de recherche, elle met au point une pré-série qui rencontre un très bon accueil auprès de la grande distribution et décide de se lancer. « J'ai commencé toute seule, avec 80 000 euros d'investissement issus de mes économies personnelles. Cela m'a permis de m'installer dans un petit atelier de production et d'acheter ma première machine ». En dix-huit mois, la petite entreprise a vendu 100 000 paquets de biscuits et a fini 2012 avec un chiffre d'affaires de 105 000 euros.

Objectif : multiplier le chiffre d'affaires par quatre

Très vite cependant, l'entreprise est dépassée par les commandes de la centaine d'hypermarchés avec lesquels elle travaille. « **Pour accroître la production et atteindre un objectif de 400 000 euros de chiffre d'affaires, il était nécessaire d'investir. J'avais besoin d'augmenter les fonds propres pour pouvoir débloquer un financement bancaire et acheter des machines** ». Laurence Rolland entre en contact avec Midi-Pyrénées Croissance, qui la coopte auprès de la société de capital investissement Intellagri. Elle lève 100 000 euros auprès des deux structures, à hauteur de 80 000 euros pour Midi-Pyrénées Croissance et 20 000 euros pour Intellagri.

« **Cet argent est une véritable bouffée d'oxygène. Il m'a permis d'acheter en crédit-bail une ensacheuse et de financer le besoin en fonds de roulement** » explique la dirigeante qui préfère cependant aller « piano ». « J'aurais pu lever davantage mais j'y vais progressivement. Si j'ai besoin de nouveaux capitaux, je ferai un autre tour de table ». En attendant, la société va recruter [...] et poursuivre son développement commercial auprès des GMS. Objectif : un réseau de 200 magasins d'ici fin 2014.

Source : Valérie Froger, lesechos.fr, 19/03/2013

DOCUMENT 2 – GOURMANDES ET CIE

Lancés en juin 2011, les sablés de la marque « Le Collectif des gourmandes » ont fait des petits. La start-up Gourmandes & Cie, basée à Castanet et qui les commercialise, s'apprête à sortir deux autres recettes et une nouvelle gamme de macarons à l'ancienne.

Tout en évoluant dans la cour des plus grandes marques de biscuits, Gourmandes & Cie n'a pas oublié ses fondamentaux : des recettes gourmandes et tendance, une fabrication artisanale sans adjuvants industriels ni conservateurs. Depuis la pépinière Agropole à Agen où elle a développé et testé ses premiers sablés jusqu'à son atelier de fabrication de Castanet où elle s'est installée en septembre 2011, la jeune société créée en novembre 2010 par Laurence Rolland avec un apport personnel de [80 000] euros, a pris son temps pour trouver son positionnement et partir à la conquête de la grande distribution. Aujourd'hui, ses sablés figue-pignon de pin, sésame-lin, chocolat-tonka et cranberries-pavot sont distribués dans 150 points de vente, toutes enseignes confondues du grand Sud-Ouest.

Il y a encore un an et demi, l'ancienne responsable de marques chez Nutrition et Santé fabriquait ses gâteaux à l'emporte-pièce. Une levée de fonds de 100.000 euros réalisée en février 2013 auprès de MP Croissance et Intellagri - le fonds d'investissement de l'INP Purpan – lui a permis d'investir dans une ensacheuse et de produire quelque 900 sachets par jour, au rythme de 18 par minute.

La SAS qui emploie quatre personnes n'en conserve pas moins son approche du « fait maison » revendiquée sur les emballages. « Nous travaillons à l'ancienne avec une fabrication séquencée. La découpe des fruits se fait à la main ce qui rend nos sablés difficiles à imiter. Nous

avons banni tout adjuvant industriel, colorant ou arôme artificiel. Nos biscuits, gourmands et exigeants, sont le fruit d'une production irréprochable en termes de qualité. Pour nos packagings, nous avons une démarche éco-responsable puisque nous n'utilisons qu'un seul emballage constitué d'un film imprimé en trois épaisseurs avec une barrière en alu pour protéger les biscuits de l'humidité et de la lumière et assurer ainsi 12 mois de conservation », explique Laurence Rolland. En 2014, Gourmandes et Cie va doubler son assortiment en sortant tout d'abord deux nouvelles recettes de sablés d'ici la fin du mois d'avril (framboise-pistache et praliné-chocolat) et en mai, une gamme de macarons moelleux à l'ancienne (pure amande, chocolat intense et framboise acidulée).

Cette nouvelle offre et le recrutement de deux promoteurs des ventes pour améliorer le référencement de la marque auprès des centrales d'achat, devraient permettre à l'entreprise d'atteindre 400 000 euros de chiffre d'affaires en 2014 et de parvenir à l'équilibre. « D'ici deux ans, notre modèle économique sera ultra-rentable. Tout est intégré en interne, de la R&D à la fabrication. C'est notre grande force. Nous gardons la maîtrise de l'innovation et nous avons donc peu de chance d'être imités », assure Laurence Rolland qui tient à garder une « structure à taille humaine ». La dirigeante de Gourmandes et Cie a prévu de procéder à un nouveau tour de table, dans le cercle amical cette fois, d'ici juin pour accompagner le lancement de ses nouveaux produits avant une grosse levée de fonds de l'ordre de 500 000 euros d'ici la fin de l'année pour structurer au plus vite sa partie commerciale et obtenir un référencement national.

Source : ToulÉco (site web), lundi 5 mai 2014, Johanna Decorse

DOCUMENT 3 – LE COLLECTIF DES GOURMANDES. RECONNAISSANCE D'UN SAVOIR-FAIRE

La jeune entreprise est l'une des lauréates du concours initié par la Feef et Auchan dans le cadre du 1^{er} salon National des PME. À la clé : un référencement pour ses produits innovants, surprenants et gourmands. Retour sur un beau parcours de PME avec Laurence Rolland, créatrice et PDG du Collectif des gourmandes.

Miser sur les gourmandes, c'est un pari audacieux, non ?

Laurence Rolland : En fait, j'ai fait un contre-pied. J'ai changé de cible. Après avoir travaillé pendant 7 ans au sein du groupe Nutrition et Santé, en tant que responsable marketing de la marque Gerlinéa, au développement de produits minceur pour les femmes en attente de perte de poids, j'ai eu envie de m'intéresser aux gourmandes. Je suis partie d'un constat : autant les propositions de produits minceur, régime, légers, allégés sont multiples, autant on ne trouve que très peu de produits sains, différenciés, avec une vraie signature gustative en GMS. J'ai donc réalisé une étude pour savoir si ma perception du marché était réelle ou juste le fruit d'une illusion. Il s'est avéré qu'effectivement il y avait de fortes attentes de la part d'une cible que l'on a ensuite appelée les foodistas. Du coup, j'ai créé la société Gourmandes et Cie en 2011 et lancé une gamme de biscuits sablés sous la marque commerciale Le Collectif des gourmandes. Avec l'idée de proposer des recettes complètement différenciées, très originales, sur la base d'une liste d'ingrédients absolument irréprochables. Nous n'utilisons aucun additif industriel, pas d'huile de palme, ni colorant, ni conservateur, ni arôme artificiel, ni exhausteur de goût. C'était pour moi une vraie façon d'innover. Il fallait inventer quelque chose qui marque les consommatrices d'un point de vue organoleptique, avec des particularités similaires à un biscuit fait maison, sans renoncer à nos engagements en matière d'ingrédients. Il fallait, aussi, que notre savoir-faire artisanal puisse être déployé à l'échelle industrielle. [...]

Comment avez-vous financé ce développement ? Les banques ont-elles été attentives ?

Non. Les banques sont très frileuses. J'ai lancé la société avec seulement 40 000 euros de fonds propres. Ce n'était pas suffisant. Notre ensacheuse automatique, par exemple, représente un investissement de [80 000] euros. Et pour emprunter cette somme, les banques vous demandent d'avoir la même capacité en fonds propre. Cela m'a obligée à chercher des partenaires. Ce qui est drôle, c'est que dans le même temps, des amies créatrices d'entreprises dans le secteur des nouvelles technologies n'avaient aucune difficulté à lever des fonds

importants alors qu'elles réalisaient un chiffre d'affaires moindre. Je me suis dit qu'il fallait, sans doute, adapter ce schéma de start-up des NTIC à la biscuiterie. Et j'ai trouvé deux investisseurs : Midi Pyrénées Croissance et le fonds d'investissement d'une école d'ingénieurs agroalimentaire de Toulouse, Intellagri. Ce sont des fonds non agressifs, dont la vocation est vraiment d'aider les entreprises dans la création de valeur, de croissance et d'emploi. Tous les deux m'ont permis de lever 100 000 euros en février 2013.

Ces investissements ont-ils permis d'augmenter votre capacité de production ?

Oui. Nous avons multiplié par deux nos cadences de fabrication, ce qui est énorme. Cela m'a notamment permis de me libérer davantage pour me consacrer à la distribution. C'est d'ailleurs là que j'ai pris contact avec la Feef, sous l'impulsion d'une de mes acheteuses. Très vite, nous avons reçu plusieurs propositions de concours dont celle d'Auchan, la seule enseigne que je n'avais pas encore réussi à intégrer. Jusque-là, nous étions référencés au niveau national chez Casino dans le cadre de deux actions ponctuelles. Et nous sommes très bien distribués en région chez Intermarché, carrefour, Système U, Leclerc...

Comment s'est déroulé le concours et sur quels critères ?

La présélection se fait sur dossier et le concours s'est déroulé à Villeneuve-d'Ascq sur la base de certains critères, dont l'un est d'être producteur français. Cela tombe très bien puisque nous défendons fermement notre position de producteur. Tout simplement parce que ce n'est pas une position facile. C'est extrêmement risqué. Quand je me suis lancée, tout le monde me disait que j'étais folle, que je ferais mieux de sous-traiter. Pour moi, ça a été un parti pris d'entrée. J'ai toujours travaillé pour des sociétés qui fabriquaient elles-mêmes. Je trouve que c'est une liberté. Ça permet d'innover, de protéger un savoir-faire, et d'avoir une entreprise rentable rapidement, contrairement à ce que l'on peut imaginer. Lorsque l'on est propriétaire de son outil de fabrication, les marges sont forcément plus intéressantes. Du coup, nous étions complètement

dans le profil des entreprises recherchées par Auchan. Nous avons présenté un nouveau projet très attendu des consommatrices : une gamme de macarons aux vrais fruits, de qualité pâtissière, mais longue conservation, ce qui n'existait pas. C'est une innovation que nous avons mis 18 mois à développer.

Comment s'organise votre process d'innovation ?

Je fonctionne à l'impulsion. Je suis une dingue de l'innovation et du développement de produit. Évidemment, en interne, nous n'avons pas une armée d'ingénieurs agroalimentaire. Je travaille avec des free-lances à chaque fois que j'ai une problématique. Et ça se passe très bien. Cela dit, dès que je le pourrai, c'est une fonction que j'intégrerai. Puis nous réalisons les essais en interne en arrêtant la production une journée. Nous organisons systématiquement des tests organoleptiques auprès d'un panel de

consommatrices et nous suivons les produits en vieillissement. C'est un peu biaisé car ce sont de vraies aficionados de nos produits. Mais nous prenons en compte les remarques afin d'affiner les recettes.

Votre capacité de production est-elle adaptée pour répondre à ce nouveau référencement ?

Les difficultés ne se situent pas à ce niveau. Nous avons complètement optimisé et pérennisé toute la partie fabrication et nous sommes à peine à 30 % de notre capacité de production. Nous avons un bon potentiel de progression. Notre principale préoccupation se situe au niveau de notre organisation commerciale. Il faut être très présent sur le terrain. Nous allons recruter deux personnes : un chef de secteur sur la région parisienne et un autre sur le Sud-Ouest. Nous souhaitons intégrer cette fonction pour pouvoir transmettre notre culture d'entreprise. Nous avons une jolie histoire à raconter. [...]

*Source : Points de Vente n° 1160, Business, lundi 7 juillet 2014, pp. 12-13
Propos recueillis par Catherine Batteux*

DOCUMENT 4 – CHIFFRES-CLÉS 2013

1. Le marché français des Industries de la Biscuiterie et des Gâteaux

(total des ventes France des entreprises du secteur = fabrications – exportations + importations)

	2013	2012	2008	2013 / 2012	2013 / 2008
Valeur (chiffre d'affaires HT)	2 025 millions €	1 963 millions €	2 400 millions €	+ 3,2 %	– 18,5 %
Tonnage	458 700 tonnes	448 400 tonnes	461 500 tonnes	+ 2,3 %	– 0,6 %

Les principaux circuits de distribution (hors Restauration Hors Cadre Familial)

Le marché français du biscuit est distribué de la façon suivante :

- 90 % en grandes surfaces dont :
 - 47,5% supermarché
 - 34,3% hypermarchés
 - 18,2% hard-discount
- 10 % en boulangeries, détaillants spécialisés, stations-service, kiosques, etc.

Une implantation nationale

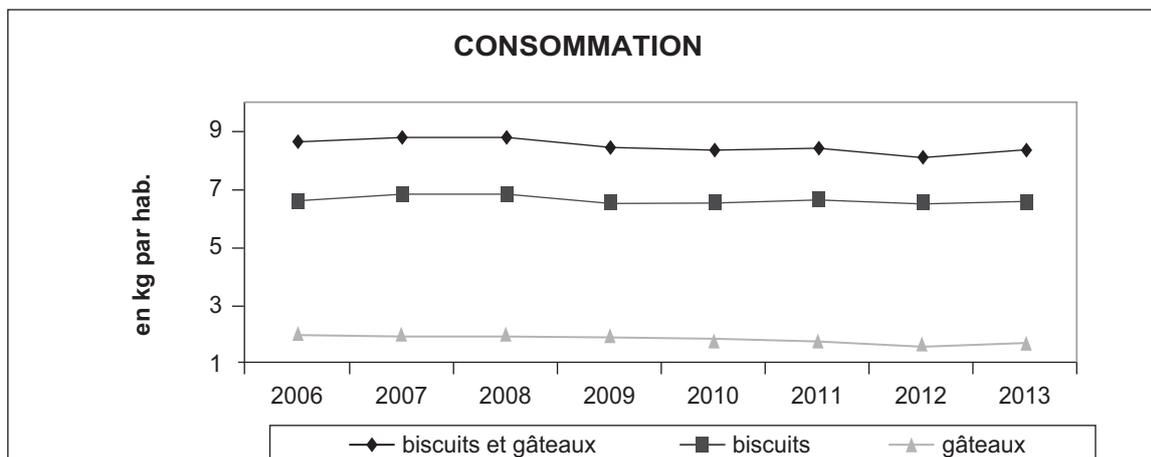
L'industrie française de la biscuiterie représente plus de 100 unités de production, emploie près de 12 850 salariés et participe à l'activité économique de toutes les régions françaises.

2. La consommation apparente

(fabrication des entreprises enquêtées – les exportations + les importations des douanes)

La consommation totale sur l'année est de 8,39 kg pour l'année, soit :

- biscuits = 6,66 kg :
 - biscuits secs et goûters = 3,20 kg
 - biscuits aux œufs et gaufrettes = 0,46 kg
 - biscuits pâtisseries, chocolatés et assortiments = 3,00 kg
- gâteaux = 1,73 kg



3. La grande famille des Biscuits et Gâteaux : le marché français (en tonnage)

Des aliments essentiellement céréaliers : la farine est le principal ingrédient de la biscuiterie et représente en moyenne 42 % du poids total (entre 20 et 80 % des recettes).

	2013	2012	2008
Biscuits secs et goûters	150 826	157 940	156 300
Biscuits secs pur beurre	20,5 %		
Biscuits secs autres	19,2 %		
Goûters secs	6,1 %		
Goûters fourrés	54,2 %		
Biscuits aux œufs et gaufrettes	19 696	19 525	19 700
Biscuits aux œufs	67,5 %		
Gaufrettes	32,5 %		
Biscuits pâtisseries chocolatés et assortiments	159 543	145 707	155 800
Biscuits confiturés	12,7 %		
Biscuits fourrés	2,8 %		
Biscuits feuilletés + autres	12,6 %		
Cookies	18,5 %		
Biscuits + gaufrettes chocolatés	47,9 %		
Assortiments	4,2 %		
Barres céréalières	1,3 %		
Gâteaux moelleux et pains d'épices	128 659	125 244	129 700
Madeleines + cakelets	31,1 %		
Fourrés individuels	22,1 %		
Gaufres	0,9 %		
Quatre-quarts et génoise	18,3 %		
Cakes	7,4 %		
Fourrés famill. + région.	16,6 %		
Pains d'épices	3,6 %		
Marché conso France en tonnes	458 724	448 416	461 500

Des ENTREPRISES dont les MARQUES sont ancrées dans le PATRIMOINE

Une longue histoire de savoir-faire incarnée par :

- **les marques d'entreprises leaders** telles que : Mondelez International (LU), United Biscuits France (BN, Delacre, Verkade), Goûters Magiques (Whaou, Le Ster, Armor Délices, Gaillard Pâtissier)...
- **des regroupements de PME** de taille significative : Biscuiterie Bouvard, Jacquet - Brossard France, Loc Maria, Pâtisseries Gourmandes (Cadiou SAS) - Colibri Pâtisseries, Biscuits Poult - Biscuits Panier, Saint Michel (Avranches, Champagnac, Commercy, Contres, Grobost, Chef Chef, Services)...
- **des gammes de produits biscuitières ou pâtisseries de leaders d'autres marchés** : Mars Chocolat France, Nestlé France, Ferrero France, Nutrition & Santé, [Bonne Maman]...
- **des PME régionales** : Biscuiterie de l'Abbaye, Albisser, Alpes Biscuits, Astruc, Biscuiterie F. Berrou (Terre d'Embruns), Pâtisserie Beurley, Madeleines Bijou, Delidess, Deymier, Le Dréan, Biscuiterie Dunkerquoise, Dutoit Biscuit, Forchy Pâtissier, Biscuits Fossier, Biscuiterie Fine de France, Biscuits Grobost, Biscuiterie Lacydon, Biscuiterie Le Glazik, Lemarié Pâtissier, Mariebel, Meringue en Aveyron, Millcrêpes, Mulot & Petitjean, Le Père Craquant, Pidy Production, Le Moulin du Pivert, Rivazur Cakes, Roc'Helou, La Sablésienne, Les Craquelins de Saint-Malo, Technipat Quality, Tipiak Panification, Biscuiterie Vander, Biscuiterie Yvelin
- **des marques de distributeurs.**

Des ALIMENTS CÉRÉALIERS FAMILIERS

... qui ont une HISTOIRE :

Le biscuit fait partie de notre patrimoine alimentaire depuis la période antique où ils étaient déjà les compagnons des soldats et marins, et dès le Moyen-Âge où ils rythmaient les fêtes religieuses et cérémonies en bénéficiant de l'essor du commerce pour s'enrichir d'épices et de fruits secs. La Renaissance verra l'influence italienne et des pâtes plus aérées des pâtes aux œufs tandis que la période classique permettra l'arrivée dans les recettes du Cacao et du sucre de nos toutes nouvelles colonies. Il s'est depuis démocratisé : cela fait plus de 150 ans que les biscuitiers offrent aux consommateurs une large gamme de biscuits puisant leurs recettes dans la tradition culinaire de nos Régions, et les adaptant aux nouvelles attentes et modes de vie des consommateurs, même si plaisirs d'un goût agréable et qualité des recettes et de leurs ingrédients restent les premiers critères d'achats et qu'ils sont appréciés des Français pour leur bon rapport qualité/prix. (Baromètre d'image TNS Sofres 2013)

... et restent présents raisonnablement au QUOTIDIEN

1. Les biscuits et gâteaux sont essentiellement consommés au cours des repas : goûter et petit déjeuner représentent 80 % des moments de consommation pour les enfants et 70 % pour les adultes.
2. Les biscuits et gâteaux sont consommés de manière conviviale et familiale : à la maison dans 87 % des cas pour les enfants et 92 % pour les adultes.
3. Les biscuits et gâteaux sont consommés accompagnés dans 70 % des cas et 54 % pour les adultes.

Source : Les fabricants de Biscuits et Gâteaux de France. Mars 2014

DOCUMENT 5 – CONSOMMATION DE BISCUITS

Pour mieux comprendre notre consommation, laissons parler les derniers chiffres dont nous disposons :

- **[90] % de nos achats de biscuits** s'effectuent en grande surface et donnent un chiffre d'affaires d'environ 1,4 milliard d'euros ;
- **80 % sont consommés** lors du **petit déjeuner** ou du **goûter** ;
- le **grignotage** ne représenterait que 11 % de la consommation des biscuits (chiffre toujours difficile à mesurer) ;
- un enfant mange en moyenne **deux à trois biscuits chaque jour** (soit 17 à 24 grammes par jour). Comme on compte environ 13 millions d'enfants de moins de 15 ans en France, c'est entre 26 et 39 millions de biscuits qui sont avalés au quotidien dans notre pays. Un chiffre impressionnant ! Cette consommation serait toutefois assez stable puisque la progression ne serait que de 3 % en 15 ans ;
- les recettes les plus appréciées des consommateurs sont les **sablés**, les **galettes bretonnes** et les **fameux petits-beurre**.

Désormais, on mange des biscuits au **petit déjeuner**, un acte justifié par le souci de ne pas partir à jeun, dont on se demande s'il sert de justification ou dépend d'un vrai critère d'utilité. Les emballages sont soigneusement étudiés pour remplir cette fonction. Socialement, le biscuit tient désormais deux rôles bien distincts : celui de **friandise** et celui d'**aliment pratique**. Sa commodité en fait le compagnon de tous les jours, à l'école, au bureau, en voiture... Mais le gâteau est également devenu le petit plaisir quotidien, le moelleux dans lequel on se réfugie, la joie du partage avec ses amis, le geste qui vous rend généreux et aimé de l'autre. Casse-croûte nourrissant et rassurant, le biscuit est-il pour autant idéal ?

Source : *Savoir manger : le guide des aliments 2008-2009* de Jean-Michel Cohen & Patrick Sérog
<http://nutrition.aujourd'hui.com/savoir-manger/biscuits/consommation-de-biscuits.asp>
consulté le 17 septembre 2014

DOCUMENT 6 – BISCUITS SUCRÉS

UB (United Biscuits) propose de nouvelles recommandations merchandising, fruits d'un travail de neuf mois.

Les fondamentaux du rayon biscuits sont respectés mais la segmentation se veut plus simple et différents produits déménagent. [...] « Depuis, 2007 il s'est passé beaucoup de choses dans le rayon, explique Alexandre Eliahou, directeur du développement des ventes chez UB. En cinq ans, de nouvelles marques sont apparues, telles Oreo, Mc Vitie's, Milka. Les cookies et l'ultragourmandise sont en plein boom alors que les biscuits allégés ont disparu et le segment bien-être s'est réduit. En parallèle, le rayon doit faire face à une forte pression sur le pouvoir d'achat. »

Un rayon jugé trop froid

Pour mieux comprendre le comportement du consommateur, UB a tout d'abord réalisé une étude qualitative dans six points de vente. Première conclusion : le consommateur arrive à décoder le rayon mais celui-ci est perçu comme déshumanisé et générique, à l'inverse des produits ! Or, contrairement à du lait ou du beurre, les biscuits ne sont pas des achats « obligatoires ». Les ruptures, le manque de choix, la sur-segmentation ou la présence de produits « ovni » en rayon casseraient l'envie du consommateur, qui devient plus raisonnable... et n'achète pas.

« Le linéaire est très sexy sur le papier mais il est jugé froid, avec un comportement d'achat routinier et finalement peu d'impulsion », constate Alexandre Eliahou. Pourtant le rayon a des atouts. Si 75 % des achats y sont réalisés en moins de 10 secondes, le consommateur a l'impression de prendre plus de temps et apprécie mieux ce moment d'achat que sur d'autres familles de produits. « Les biscuits sont associés à la notion

de plaisir, de gourmandise, de bons moments, de variété et d'émotion », explique Nicolas Gauchard, le responsable marketing. Le rayon bénéficie aussi de la présence de marques patrimoniales, parfois centenaires, qui se transmettent de génération en génération à l'instar de BN, Delacre, LU ou St Michel. « Cet effet " madeleine de Proust " est une spécificité des biscuits », ajoute Nicolas Gauchard. [...] Dans un second temps, UB a réalisé une étude quantitative Kantar pour valider la réalité du comportement du consommateur auprès d'une base de 20 000 foyers. « Les résultats nous ont incités à refondre les segments les moins compréhensibles pour le consommateur : bien-être, chocolatés, fruités, quotidiens gourmands. Nous avons aussi clarifié l'offre enfants en distinguant jeunes adultes et jeunes enfants », indique Alexandre Eliahou.

Concrètement, le plan merchandising suggéré par UB est divisé en trois grands pôles (famille, adulte, enfant) et une dizaine de segments.

Ouvrant le rayon, l'offre famille est organisée par moments de consommation. À commencer par le petit déjeuner, lequel inclut toutes les recettes qui lui sont dédiées : Belvita, Prince et BN, Petit Déj, etc. UB y ajoute sa marque Fruit & Break.

Deuxième segment du pôle famille, les biscuits secs/authentiques regroupent les petits-beurre, galettes, palets, sablés, les biscuits régionaux et bio. Petite nouveauté, les Sprits y sont intégrés. Second pôle, l'offre adulte est aussi organisée par moments de consommation. Il démarre par les spécialités et aides culinaires (boudoirs, spéculoos, cigarettes russes, gaufrettes, etc.). [...]

LES 5 CONSEILS DE UNITED BISCUITS

1. Ne pas « surjouer » la différenciation par cible : plutôt s'appuyer sur la marque pour les biscuits très marketés et sur la recette pour les biscuits moins marketés.
2. Capitaliser sur la force du packaging pour baliser le rayon. Certes, la taille des packs des biscuits est petite mais les marques évoquent généralement le goût et le mode de consommation.
3. Corriger la dissonance des produits au sein du rayon. Par exemple, ne pas mettre de fruités au milieu des biscuits chocolatés.
4. Créer des ruptures visuelles en utilisant différentes hauteurs d'étagères et en intégrant des retours de rayon dans la construction du plan de masse.
5. Utiliser une signalétique simple.

Source : *Linéaires*, n° 285
Les Marchés ÉPICERIE, jeudi 1 novembre 2012, p. 132 par Fanny Roussein-Rousvoal

DOCUMENT 7 – BISCUITS SUCRÉS

Leader qui rit, MDD qui pleurent

Sur un marché des biscuits sucrés en légère progression, le leader Kraft Foods continue à gagner des parts de marché au détriment des MDD, dopé par Granola, Oreo ou encore Milka. Côté produits, les cookies sont encore une fois les plus dynamiques, servis par de l'innovation et une forte activité promotionnelle. Dans les deux cas, le groupe a enregistré un gain d'au moins 0,7 point de part de marché. La performance s'explique notamment par une excellente forme de piliers, tels Granola ou Paille d'or, et par une forte dynamique d'innovation. Comme le dernier-né de Mikado, King Choco, les nouveaux biscuits Milka connaissent un excellent démarrage, tandis qu'Oreo poursuit sa montée en puissance. Kraft doit aussi sa belle performance à une communication média tous azimuts (affichage, TV, internet, etc.), un soutien promo musclé et au repositionnement stratégique de Lu, qui commence à porter ses fruits.

À l'inverse, les MDD font triste mine. Elles poursuivent leur chute et ne pèsent plus que 29,1 % du chiffre d'affaires du rayon et 36,5 % des volumes (- 0,3 pt). Cette perte de vitesse est directement liée à la vitalité du leader, mais pas seulement. Les MDD ont été beaucoup poussées dans les assortiments et certains produits n'étaient

pas performants. De même, les biscuits bio à marque distributeur ont trouvé leurs limites », analyse un industriel. Une baisse de régime qui incite les enseignes à davantage de retenue. « Compte tenu de la situation délicate des MDD, il est devenu difficile de Les convaincre d'aller vers de l'innovation pure. Les lancements se font plutôt dans une logique de copie des marques », constate Mehdi Berrada, DG adjoint du biscuitier Poul't. Lequel produit chaque année plus de 300 millions de boîtes de biscuits à MDD.

Pression promo en hausse

L'augmentation de la pression promotionnelle est une autre tendance marquante de l'année. Elle s'élève à 19,5 % des volumes écoulés, soit 2 points de plus que l'an dernier. Sur les biscuits enfants, les ventes sous promo représentent 24 % du volume total, avec un pic sur les chocolatés (30 %) et les goûters fourrés (27 %). Au final, le marché affiche une légère progression en volume (+ 1,5 %). Elle est plus soutenue en valeur (+ 2,8 % à 1,5 Md €). Comme l'année dernière, les cookies jouent les locomotives (+ 7,7 %), suivis des biscuits enfants « pause » et individuels. Les biscuits bien-être, eux, ne font plus recette. En temps de crise, la gourmandise reste plus que jamais une valeur refuge !

Source : Linéaires, n° 285
Les Marchés ÉPICERIE, jeudi 1 novembre 2012, p. 124 par Fanny Rousselin-Rousvoal

DOCUMENT 8 – RELEVÉS DE PRIX

Document créé pour les besoins de l'épreuve

Marque	Produits	Poids	Prix Hypermarché Carrefour le 17 septembre 2014
Le Collectif des gourmandes	Sablé Sésame-lin	120 g	2,25 €
Goulibeur (PME régionale)	Croc sucre Sablé gingembre citron	120 g	2,00 €
Bonne maman (marque nationale)	Sablé des près (sésame, pavot, tournesol)	250 g	1,57 €
LU	Beurré nantais	130 g	1,60 €
Michel et Augustin (PME régionale)	Petits sablés ronds et bons	120 g	2,30 €
Carrefour	Carrefour palet Sésame lin miel	120 g	0,90 €

DOCUMENT 9

Extrait de la page Facebook de « Collectif des gourmandes »

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Collectif des gourmandes'. At the top, there is a dark navigation bar with the Facebook logo on the left and login fields for 'Adresse électronique ou téléphone' and 'Mot de passe' on the right, along with a 'Connexion' button and a 'Garder ma session active' checkbox. Below the navigation bar is a large banner image. On the left of the banner is a cartoon illustration of a woman in a hat and sunglasses. In the center, there is a photo of a bakery interior with people working. Text on the banner reads: 'Toute l'équipe de l'atelier vous souhaite d'excellentes vacances et vous remercie pour votre fidélité !' and 'Collectif des gourmandes Communauté'. Below the banner are navigation tabs: 'Journal', 'À propos', 'Photos', 'Mentions J'aime', and 'Plus'. On the right side of the page, there is a 'Créer une Page' button and a 'Récent' section with a list of years from 2010 to 2014. Below the navigation tabs, there are two main sections. The first is 'PERSONNES' with a right-pointing arrow and '596 mentions J'aime'. The second is 'À PROPOS' with a right-pointing arrow and a list of items: 'Sablés figues pignons des Landes Sablés Choco', 'praliné Sablés pour chocophiles Sablés bucoliques', 'Sablés des bois..... C'est qu'un début', and the website 'http://www.collectif-gourmandes.com/'. To the right of these sections is a post from 'Collectif des gourmandes' dated 'il y a 23 heures'. The post text says: 'Merd au Géant de Fenouillet de nous mettre en affiche, on est ravi, mais on serait encore plus heureux si ce magasin proche buts descendait de quelques tablettes....'. Below the text is a photo of a chalkboard with the phrase 'LE MEILLEUR D'ICI' written on it, along with a small illustration of a lighthouse and the text 'dans votre Géant Chinois'.

Amélioration nutritionnelle : le goût, critère indépassable

Étude. L'Inra en lien avec l'interprofession des biscuits et gâteaux a montré qu'un seuil organoleptique limite l'amélioration de la qualité nutritionnelle.

L'amélioration de la qualité nutritionnelle est-elle compatible avec le maintien de la qualité sensorielle ? Cette question de fond pour les industriels de l'agroalimentaire a été posée par une thèse réalisée au sein de la plate-forme ChemoSens du Centre des Sciences du Goût à Dijon, en collaboration avec Oqali (Observatoire de la Qualité de l'Alimentation). La doctorante Coralie Biguzzi a étudié différents biscuits et gâteaux, grâce au concours de l'interprofession et de cinq entreprises (Biscuiterie de l'Abbaye, Bouvard, Brossard, Mondelez et United Biscuits).

La première expérimentation a consisté à faire déguster à l'aveugle par des consommateurs neuf catégories de biscuits et gâteaux réduits en sucres et/ou en lipides. Résultat : il existe pour chaque produit testé des seuils de rupture d'acceptation. « Ce qui montre que l'amélioration de la qualité nutritionnelle a une limite, le goût », indique Coralie Biguzzi. C'est de plus une surprise de voir à quel point les niveaux d'acceptabilité des produits réduits en lipides ou en sucres sont très différents d'un produit à l'autre », ajoute-t-elle. Dans quelle mesure peut-on changer les comportements alimentaires en habituant les consommateurs à des teneurs en sucres ou en lipides de plus en plus faibles ?

La seconde expérimentation a proposé durant un mois des produits de plus en plus réduits. « On peut dire que cela a fonctionné sur la réduction des lipides. Au bout d'un mois, le produit réduit de 33 % est apprécié de manière équivalente à la référence standard. C'est moins net sur le sucre, mais cela montre quand même des résultats intéressants », précise la chercheuse. Dans ce cas, l'appréciation des produits réduits de 9 % ou 16 % en sucres s'améliore au fil du temps, mais pas celle des variantes réduites de 28 %. En sachant que ce protocole reste théorique.

« Dans la réalité, si le consommateur n'aime pas une première fois le produit, il ne rachète pas », rappelle Jean-Loup Allain, secrétaire général des Fabricants de biscuits et gâteaux de France. « En somme, l'alimentation reste une affaire de plaisir, on ne peut pas retirer tout le gras et le sucré. Il vaut mieux éduquer tôt le consommateur à contrôler la taille et la fréquence de ses portions, ce que les industriels comprennent très bien », conclut Pascal Schlich, responsable de la plate-forme ChemoSens.

Source : Process Alimentaire, n° 1311, Profession, samedi 1 février 2014, p. 18

GRILLE D'ÉVALUATION

Q°	Cap	Critères	Note
Partie 1			
1.1	C7.2	Note de synthèse structurée présentant un marché	/ 4
1.2	C5.2	Diagnostic d'une entreprise	/ 2
1.3	C5.2 C7.1 C7.3	Cohérence entre plan de marchéage et stratégie	/ 3
1.4	C7.3	Actions commerciales	/ 2
Partie 2			
2.1	C5.3	Comparaison de deux modalités d'extension de la force de vente	/ 1
2.2	C5.3	Rédaction de l'offre d'emploi et argumentation	/ 2
2.3	C5.3	Coût	/ 1
Partie 3			
3.1	C6.1	Investissement, fonds propres et financement Achat en crédit-bail et BFR	/ 2
3.2	C6.1	Commentaire tableau de remboursement d'emprunt	/ 0,5
3.3	C6.1	Justification d'un choix de financement	/ 0,5
Partie 4			
4.1	C6.2	Prix TTC	/ 0,5
4.2	C6.2	Prix d'achat HT du distributeur	/ 0,5
Partie 5			
5.1	C6.2	Résultat net par paquet	/ 0,5
5.2	C6.2	Seuil de rentabilité et avis	/ 0,5